



CHANGE²-PROJEKT

NR. 36

INTERNATIONALISIERUNG

Projektabschlussbericht

Inhaltsübersicht

1.	Projektauftrag	3
2.	Projektziele	3
3.	Projektorganisation	3
4.	Begriffsbestimmung: Europäisierung / Internationalisierung	4
5.	Ziele der internationalen Aktivitäten der Stadt Mannheim	5
6.	Bestandsaufnahme der europäischen und internationalen Aktivitäten.....	5
6.1	Partnerstädte	5
6.2	Netzwerke.....	6
6.2.1	Europäische Netzwerke.....	7
6.2.2	Internationale Netzwerke.....	9
6.3	Bewerbung als europäische Kulturhauptstadt 2020	9
6.4	Transnationale Projekte.....	10
7.	Analyse der Stärken und Herausforderungen	10
7.1	Stärken	10
7.2	Herausforderungen.....	12
8.	Organisationsmodell zur Steuerung der internationalen Aktivitäten der Stadtverwaltung Mannheims	14
9.	Maßnahmenkatalog.....	16
9.1	Koordination und Kommunikation.....	16
9.2	Beteiligung in internationalen Netzwerken	17
9.3	Personalentwicklung.....	17
9.4	Informationsmanagement für politische Entscheidungsgremien	17
9.5	Einbeziehung der Wirtschaft.....	17
9.6	Vernetzung mit der Metropolregion Rhein-Neckar	18
9.7	Professionalisierung der internen Organisation.....	18
9.8	Projekte	18
10.	Ausblick	18

1. Projektauftrag

Im Lenkungsausschuss am 9. Dezember 2009 wurde von OB Dr. Kurz das change²Projekt „Internationalisierung“ angekündigt. Der Projektauftrag lautet: „Pro aktive Ausrichtung der Stadt auf steigende Anforderungen der Internationalisierung“.

2. Projektziele

Die Projektvereinbarung sieht folgende Einzelziele für das Projekt „Internationalisierung“ vor:

- Konzept zur Gestaltung und Steuerung der themenbezogenen Einbindung der Fachbereiche und Ämter in internationale und europäische (z.B. EUROCITIES) Netzwerke
- Überprüfung der bestehenden Organisationsstruktur und Anpassung zur Professionalisierung und Sicherstellung einer zentralen Steuerung aller Aktivitäten zur Europäisierung und Internationalisierung der Stadt
- Handlungskonzept zur Internationalisierung der Stadtverwaltung entwickeln

3. Projektorganisation

Federführung	Oberbürgermeister Dr. Kurz
Projektleitung	Herr Wagner, Stadtmarketing
Projektkerngruppe	Herr Linse, EU-Büro Herr Dr. Miodek, FB 80 Herr Myrczik, Amt 15 Herr Pruust, Amt 15 jetzt EB 46
Erweiterte Projektkerngruppe	Herr Brecht, FB 51 Herr Dresel, Amt 41 Herr Jahre, FB 40 Herr Kern, Büro 2020 Herr Hübel, OB-Dez, Ref. 3 Frau Metz, FB 61 Herr Preißler, 19 Frau Reich, Regina, Dez.IV Herr Rolli, FB 33 Herr Radak, GSV Frau Schirra, Amt 41 Frau Süß-Slania, GPR Frau Thomas, 18
Projektmanagement FVA 2013	Frau Goerner

Die Besonderheit in der Projektzusammensetzung bestand darin, dass es eine Kerngruppe und eine erweiterte Kerngruppe gab. Die Kerngruppe leistete die konzeptionelle Vorarbeit,

Aufgabe der erweiterten Kerngruppe war die Validierung der Arbeitsergebnisse der Kerngruppe.

Die inhaltliche Projektarbeit startete am 26.4.2010, das Ergebnis des Projektes wurde am 1.6.2010 verabschiedet. Insgesamt fanden ein Workshop (Kerngruppe) und 3 Sitzungen (zwei davon mit der erweiterten Kerngruppe) statt.

4. Begriffsbestimmung: Europäisierung / Internationalisierung

Obleich angenommen werden könnte, dass die Internationalisierung der Stadtverwaltung alles „Europäische“ gewissermaßen mit umfasst, wird an dieser Stelle bewusst zwischen Europäisierung und Internationalisierung unterschieden. Unter internationalen Aktivitäten sind zu verstehen:

- Die Zusammenarbeit städtischer Dienststellen mit vergleichbaren Einrichtungen außerhalb Deutschlands und ggf. auch außerhalb der Europäischen Union;
- Die Pflege der Städtepartnerschaften Mannheims mit Städten innerhalb und außerhalb Europas;
- Die Beteiligung der Stadtverwaltung an Maßnahmen der kommunalen Entwicklungszusammenarbeit mit kommunalen Partnern in Entwicklungsländern bzw. der so genannten „Dritten Welt“.¹

Die Europäisierung der Stadtverwaltung umfasst, neben der Zusammenarbeit mit Partnern in anderen Ländern und der Pflege von Städtepartnerschaften, noch weitere Aspekte, die der europäischen Integration und der rechtlich-politischen Bedeutung der Europäischen Union für die Kommunen geschuldet sind:

- Die Rechtsetzungskompetenzen der Europäischen Union tangieren die Kommunen in zunehmendem Maße und bedürfen daher einer gesonderten Aufmerksamkeit. Dies gilt etwa für die Bereiche Umweltrecht, Vergaberecht und Beihilferecht.
- Die Europäische Union stellt eine Vielzahl an Förderprogrammen zur Verfügung, deren Beantragung eines spezialisierten Know-hows sowie im Vorfeld einer politischen Einflussnahme auf europäischer Ebene bedürfen.
- Viele große Städtenetzwerke (z. B. EUROCITIES) konstituieren sich auf europäischer Ebene, was wiederum mit der rechtlichen Kompetenz der Europäischen Union und deren politischer Gestaltungskraft zusammenhängt, die im Vergleich zu anderen internationalen Organisationen, wie etwa UN oder WTO, eine sehr viel unmittelbarere Auswirkung auf die Städte hat.

¹ Derzeit finden in diesem Themenfeld keine Aktivitäten der Stadtverwaltung statt. Andere Städte, wie etwa die Stadt Köln, betreiben eine intensive kommunale Entwicklungszusammenarbeit und haben hierzu eigene Aktionsprogramme zur Umsetzung der Millenniumsentwicklungsziele aufgelegt.

Vor diesem Hintergrund umfasst die Europäisierung der Verwaltung ein umfassenderes Themenspektrum als die Internationalisierung.

5. Ziele der internationalen Aktivitäten der Stadt Mannheim

Die europäischen und internationalen Aktivitäten der Stadtverwaltung sind kein Selbstzweck, sondern folgen klaren Zielsetzungen, die mit einem konkreten Mehrwert verbunden sind. Im Einzelnen lassen sich folgende Ziele definieren:

- Mannheim auf Basis der strategischen Ziele auf internationaler Ebene profilieren und im Standortwettbewerb stärken
- Für Projekte im Rahmen der strategischen Ziele der Stadt Mannheim internationale, insbesondere EU-Fördermöglichkeiten ausschöpfen
- Maßgebliche Projekte und Aktivitäten aus den strategischen Zielen der Stadt Mannheim auf Internationalität / Transnationalität prüfen und ggf. ausrichten
- Projektbezogene Zusammenarbeit mit anderen Städten, insbesondere auch den Partnerstädten, stärken
- Potenziale internationaler Städtenetzwerke, insb. EUROCITIES, effizienter nutzen
- Maßgebliche Entscheidungen auf internationaler Ebene frühzeitig beeinflussen, insb. EU-Strukturpolitik
- Informationsmanagement den Herausforderungen internationaler Themenstellungen anpassen, insbesondere in die politischen Gremien
- Geschlechtergleichstellung und Integration sind hierbei als Querschnittsziele anzusehen, da sie bei der Durchführung EU-geförderter Projekte eine Grundvoraussetzung sind

6. Bestandsaufnahme der europäischen und internationalen Aktivitäten

Eine Bestandsaufnahme der europäischen und internationalen Aktivitäten zeigt, dass zahlreiche Dienststellen internationale Beziehungen pflegen bzw. in Netzwerken und EU-geförderten Projekten mitarbeiten.

6.1 Partnerstädte

Die Stadt Mannheim unterhält derzeit acht Partnerschaften mit Städten im Ausland. Hierunter sind vier Partnerschaften mit Städten in der EU (Toulon, Swansea, Klaipeda, Bydgoszcz) und ebenso viele zu Städten außerhalb der EU bzw. Europas (Chisinau – Moldawien; Wind

sor – Kanada; Haifa – Israel, Zhenjiang – China). Des Weiteren bestehen freundschaftliche Kontakte zu Beyoglu (Türkei), die mittelfristig in eine Partnerschaft münden können.

Die Aktivitäten, die im Rahmen dieser Partnerschaften stattfinden, werden durch das Amt 15.3 koordiniert.

Während in der ersten Phase der Partnerschaften von deutschen Städten zu Gemeinden und Städten ihrer Nachbarstaaten der Versöhnungsgedanke in Folge des 2. Weltkriegs im Vordergrund stand, schlossen die Kommunen von den sechziger bis in die achtziger Jahre häufig Partnerschaftsverträge ab, um ihre Solidarität mit den Rechten der Bürger in den Staaten des damaligen Ostblocks zu dokumentieren. Für Mannheim bedeutete dies: mit Swansea und Toulon wurde die Städtepartnerschaft 1957 und 1959 geschlossen. Charlottenburg im „eingeschlossenen Berlin“, Bydgoszcz in Polen, Riesa „in der DDR“ und Chisinau in Moldawien folgten in der Zeit von 1961 bis 1991. In einer Art dritten Phase legten viele Städte den Schwerpunkt ihrer Zusammenarbeit auf ihr eigentliches Kerngeschäft, d.h. auf das Suchen nach Chancen und Gemeinsamkeiten bei der Wirtschaftsförderung und daneben der Kultur. Dies wurde beispielsweise von Klaipeda in Litauen und Windsor in Kanada nachgefragt, und Mannheim hat hier beispielhafte Kooperationen begonnen mit Haifa in Israel, dem chinesischen Zhenjiang oder geht perspektivisch der Einladung von Beyoglu/Istanbul gerade in diesen Bereichen nach. Die Themen lauten nun beispielsweise: Medizintechnik, Kreativwirtschaft, Hochschulkooperation, Europäische Kulturhauptstadt 2020.

Diese Veränderung der Interessensbereiche und Schwerpunkte hat 15.3 in der laufenden Arbeit registriert und im Jahr 2008 durch eine Umfrage unter allen Partnerstädten Mannheims belegt. Die studentische Unternehmensberatung an der Universität Mannheim INTEGRAL e.V. hat eine Potenzialanalyse dazu erstellt. Das Ergebnis, das kurz gefasst im Partnerschaftsausschuss am 6. November 2008 vorgestellt wurde, heißt: Bildung, Kultur und Tourismus sollen weiter intensiviert werden. Mit der Intensität der Zusammenarbeit in den Themenfeldern Sport, Verkehr, Verwaltung ist man im Wesentlichen zufrieden.

Diese Nachfrage wurde mit den neu entwickelten strategischen Zielen abgeglichen und wird bei der Steuerung der Partnerschaftsaktivitäten soweit möglich berücksichtigt.

6.2 Netzwerke

Die Stadt Mannheim ist Mitglied in nachfolgend genannten europäischen und internationalen Netzwerken (Ergebnis einer Abfrage bei städtischen Dienststellen und Eigenbetrieben, städtische Gesellschaften nicht erfasst (s. Anlage)).

6.2.1 Europäische Netzwerke

- **EUROCITIES**

Die Stadt Mannheim ist 2009 dem Netzwerk europäischer Großstädte EUROCITIES beigetreten (vgl. Beschluss Nr. 182 / 2009). EUROCITIES gehören rund 130 Großstädte und Metropolen in ganz Europa an, die eine Gesamtbevölkerung von über 100 Millionen Einwohnern repräsentieren.

EUROCITIES ist eine der wichtigsten kommunalen Interessenvertretungen auf europäischer Ebene und verfügt über ausgezeichnete Kontakte zu den EU-Institutionen. Die fachliche Arbeit vollzieht sich in mehreren Foren und Arbeitsgruppen, die nahezu die gesamte Bandbreite städtischer Themen auf europäischer Ebene abdecken.

Durch die Mitgliedschaft bei EUROCITIES stärkt die Stadt Mannheim ihr europäisches Profil und die Europafähigkeit der Stadtverwaltung. Die Mitgliedschaft ist eine sinnvolle und erforderliche Ergänzung der bisher bestehenden transnationalen Beziehungen und Aktivitäten der Stadt Mannheim.

Koordiniert wird die Mitgliedschaft durch das Europabüro.

Derzeit findet eine aktive Beteiligung an folgenden Fachforen von EUROCITIES statt:

- Kultur (FB 41 und Büro 2020)
- Wirtschaftsforum (Europabüro, Beteiligung FB 80 wird angestrebt)
- Umweltforum (Dez. IV)
- Mobilitätsforum (Dez. I)

- **Rat der Gemeinden und Regionen Europas (RGRE) / Council of European Municipalities and Regions (CEMR)**

Im RGRE sind Gebietskörperschaften vertreten, die aktiv kommunalrelevante Themenstellungen der Europapolitik bearbeiten, z. B. europarechtliche und –politische Entwicklungen, Förderprogramme und dergleichen. Die Stadt Mannheim ist langjähriges Mitglied. Der RGRE informiert frühzeitig über aktuelle EU-Entwicklungen, bereitet Stellungnahmen vor und unterstützt den Erfahrungsaustausch der Kommunen bezüglich der Europaarbeit. Die deutsche Sektion ist im europäischen Dachverband Council of European Municipalities and Regions (CEMR) mit Sitz und Stimme vertreten und vertritt auf diesem Weg kommunale Interessen bei den europäischen Institutionen.

Die Stadt Mannheim ist über den Oberbürgermeister im Hauptausschuss des RGRE / Deutsche Sektion vertreten.

Koordiniert wird die Mitgliedschaft durch das Europabüro.

- **European Forum for Urban Safety (EFUS)**

Das Europäische Forum für urbane Sicherheit ist ein europäisches Städtenetzwerk von mehr als 300 Kommunalverwaltungen, das 1987 in Barcelona unter der Schirmherrschaft des Europarats gegründet wurde. Das Netzwerk stärkt kriminalpräventive Aktivitäten und fördert die Rolle von Kommunalverwaltungen in diesem Bereich auf nationaler und europäischer Ebene. Es ergänzt somit auf übergeordneter Ebene die Arbeit von lokalen Netzwerken wie SiMA.

Die Stadt Mannheim nimmt die Mitgliedschaft im Netzwerk EFUS aktiv wahr. So beteiligt sich FB 31 an dem von EFUS koordinierten EU-Projekt GOAL zur Gewaltprävention bei Sportereignissen. Des Weiteren ist die Stadt Mannheim in die Gründung einer deutschen EFUS-Sektion (DEFUS) eingebunden. Koordiniert wird die Mitgliedschaft durch Dez. I / FB 31.

- **Les Rencontres (Association of European cities and regions for culture)**

Die Stadt Mannheim ist 2009 dem Netzwerk "Les Rencontres" beigetreten und über den Oberbürgermeister im „Steering Committee“ vertreten.

Koordiniert wird die Mitgliedschaft durch das Büro Europäische Kulturhauptstadt 2020.

- **Konvent der Bürgermeister/innen (Covenant of Mayors)**

Der Konvent der Bürgermeister/innen (Covenant of Mayors) ist eine ehrgeizige Initiative der Europäischen Kommission, die sich an Städte im Kampf gegen die globale Erwärmung richtet. Die Mitglieder des Konvents verpflichten sich, bei der Reduzierung ihrer CO2-Emissionen über die Ziele der EU hinauszugehen. Mit der Unterzeichnung des Konvents verpflichten sie sich daher, ihre lokalen CO2-Emissionen durch Maßnahmen der Energieeffizienz und die Nutzung erneuerbarer Energien um mehr als 20 % zu senken.

Der Gemeinderat der Stadt Mannheim hat sich 2010 für eine Beteiligung an der Initiative ausgesprochen (vgl. Vorlage Nr. 114 / 2010)

Koordiniert wird die Mitgliedschaft durch Dez. IV.

- **Deutsch-Österreichisches URBAN-Netzwerk**

Der Fachbereich für Wirtschafts- und Strukturförderung ist Mitglied bei diesem neukonstituierten Netzwerk, das ab 1996 erfolgreich die deutschen und österreichischen URBAN-Städte bei der Umsetzung ihrer integrierten Stadtentwicklungsmaßnahmen für benachteiligte Stadtteile begleitete, im Rahmen der aktuellen EU-RWB/EFRE Förderphase 2007 - 2013.

- **Local Communities Network (LCN)**

Seit 2000 koordiniert die Agentur für Grundrechte der EU ein lokales Städtenetzwerk zum Thema „Integrationsarbeit mit muslimischen Gemeinschaften auf kommunaler Ebene“. Beteiligt sind acht Netzwerkstädte aus Dänemark, Deutschland, Belgien, Frankreich, Großbritannien, den Niederlanden und Italien. Die Mitarbeit der Stadt Mannheim erfolgt über Amt 19.

- **Opera Europa**

Das Nationaltheater gehört dem Zusammenschluss europäischer Opernhäuser an.

6.2.2 Internationale Netzwerke

- **International Council for Local Environment Initiatives (ICLEI) – Internationaler Rat für kommunale Umweltinitiativen**

ICLEI ist weltweites Netzwerk von Kommunen und Kommunalverbänden zur Förderung der Rolle der Kommunen als wichtige Akteure im Bereich umweltpolitischer Lösungen. Koordiniert wird die Mitgliedschaft durch FB 63.

- **Internationaler Archivrat**

Das Institut für Stadtgeschichte ist Mitglied dieses Netzwerks.

6.3 Bewerbung als europäische Kulturhauptstadt 2020

Die Bewerbung Mannheims zur Kulturhauptstadt 2020 ist eines der zentralen Themen der Stadt und eines der sieben strategischen Ziele der Stadtverwaltung. Der Gemeinderat hat grünes Licht für den Vorbereitungsprozess gegeben.

Durch die Bewerbung um den Titel der europäischen Kulturhauptstadt wird ein umfassender Begriff von Kultur in der Stadt und der Stadtgesellschaft verankert. Kultur im Sinne der Kulturhauptstadt ist ein Stadtentwicklungsprozess, der alle Bereiche des gemeinschaftlichen Zusammenlebens umfasst. Bildung, Integration und soziale Gerechtigkeit spielen bei der Bewerbung eine zentrale Rolle. Kultur in diesem weit gefassten Sinn ist der Schlüssel für die Zukunft. Deshalb hat man als Titel „Kultur, Raum, Stadt – Mannheim 2020“ für den Bewerbungsprozess definiert.

Zentrale Aspekte des Bewerbungserfolgs sind eine offene Atmosphäre und das Veränderungspotenzial einer Stadt. Oder wie Trevor Davies, einer der führenden Experten in Sachen Kulturhauptstadt, dies ausdrückt: „Entscheidende Voraussetzung für das Veränderungs-

tenzial ist das, was in der Soziologie als `positive decision-making environment` bezeichnet wird, also ein Umfeld, in dem offen und konstruktiv Entscheidungen getroffen werden. Dann nämlich arbeiten Politiker, Geschäftsleute, Medien und andere Akteure tatsächlich zusammen und treffen gemeinsam Entscheidungen.“

Ein weiteres Hauptziel ist es, die europäischen Werte zu stärken und einen Beitrag zu einer europäischen Bürgerschaft, einer europäischen Identität zu leisten. Mit der Bewerbung will die Stadt die Identität Mannheims schärfen und weiterentwickeln. Im Wettbewerb der Städte und Regionen um Talente, Technologien, Unternehmen und Kapital kann sich Mannheim durch die Bewerbung besser positionieren.

6.4 Transnationale Projekte

Eine Abfrage hat ergeben, dass derzeit folgende Dienststellen an transnationalen (EU-geförderten) Projekten beteiligt sind (nur laufende Projekte):

- Europabüro (EU-Projekte „CODE24“ Korridorentwicklung Rotterdam-Genua)
- FB 31 (Projekt “GOAL” (Gathering of local forces to prevent violence in sporting events) im Rahmen des EU-Programms DAPHNE)
- EiB Rem (Projekte “DressID” im Rahmen des EU-Programms „Kultur“ sowie „LeChe“ im Rahmen des 7. EU-Forschungsrahmenprogramms)
- FB Kinder, Jugend und Familie (Europeans for peace – Stiftung Erinnerung, Verantwortung, Zukunft, zusammen mit Stadtjugendring Mannheim).

Neben diesen transnationalen Projekten existieren in Mannheim auch zahlreiche EU-geförderte Projekte, insbesondere aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung und dem Europäischen Sozialfonds, ohne grenzüberschreitenden bzw. transnationalen Charakter. Aufgrund ihrer europäischen Komponente sind diese jedoch in besonderer Weise für eine künftige Einbindung in transnationale Projekte geeignet.

7. Analyse der Stärken und Herausforderungen

Die Projektkerngruppe hat in einem ersten Schritt eine Analyse der Stärken und Herausforderungen für die Europäisierung und Internationalisierung der Stadtverwaltung durchgeführt.

7.1 Stärken

Die Stadtverwaltung besitzt mit dem Europabüro eine zentrale Anlaufstelle für alle Dienststellen, die EU-geförderte Projekte beantragen bzw. durchführen wollen. Das Europabüro verfügt über eine langjährige Expertise in diesem Bereich und war an der Beantragung der meisten o. g. transnationalen Projekte sowie an der Beantragung zahlreicher in der Vergangenheit durchgeführter EU-Projekte maßgeblich beteiligt. Damit wurde der erste Schritt einer

stärkeren Internationalisierung der Stadtverwaltung bereits vollzogen. Da es sich beim Europabüro um eine städtische Dienststelle handelt, ist die Inanspruchnahme der Beratungsleistung für die Fachbereiche unkompliziert und ohne zusätzliche Kosten möglich.

Die Stadt Mannheim ist Zentrum der Europäischen Metropolregion Rhein-Neckar, die ihrerseits auf europäischer Ebene sehr aktiv ist. Grundsätzlich werden hierdurch Synergieeffektive möglich, die jedoch von der Intensität der Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen Stadt und Metropolregion abhängig sind (siehe Herausforderungen).

Der Wirtschaftsstandort Mannheim ist von Großbetrieben mit einem hohen Internationalisierungsgrad und einer traditionell starken Präsenz auf den Weltmärkten geprägt. Die Exportquote der ansässigen Industrie mit derzeit rd. 60 % ist außergewöhnlich hoch und dokumentiert die internationale Ausrichtung. „Global Player“ wie u. a. ABB, Alstom Power, Bilfinger Berger, Bombardier, Daimler, John Deere, Roche Diagnostics, SCA Hygiene Paper und Unilever sind mit großen Werken oder Niederlassungen ansässig und nutzen die guten Verkehrsverbindungen ins europäische Ausland und nach Übersee sowohl für den Personenverkehr als auch den Gütertransport.

Stadt und Verwaltung sind von einem Klima der Offenheit und Aufgeschlossenheit geprägt. Viele Mitarbeiter/innen der Verwaltung sind überdies bereit, sich auch in europäischen und internationalen Zusammenhängen zu engagieren. Darüber hinaus verfügt die Stadtverwaltung über anerkannte „Botschafter“, die auf europäischer und internationaler Ebene für die Stadt werben und ihr ein Gesicht verleihen können. Beispielhaft können Mitarbeiter der Berufsfeuerwehr genannt werden, die die Europäische Union bei weltweiten Großschadenergebnissen unterstützen. Auch außerhalb der Stadtverwaltung existiert ein großer Bestand an „internationalen Stakeholdern“, die für städtische Zielsetzungen relevant sein können (u.a. m:con, Universität; Goethe-Institut; InWent).

Bei der Stadtverwaltung (Europabüro) ist das Europa Direkt Informationszentrum (EDI) für die gesamte Europäische Metropolregion Rhein-Neckar angesiedelt. Die Stadt erhält hierfür regelmäßig EU-Fördermittel, um den Bürgerinnen und Bürgern eine direkte Anlaufstelle für alle Fragen im Zusammenhang mit der EU zur Verfügung stellen. Insgesamt gibt es in Baden-Württemberg sieben solcher Zentren.

Der Oberbürgermeister misst dem Thema Europäisierung und Internationalisierung der Stadtverwaltung eine strategische Bedeutung bei. Für die erfolgreiche Umsetzung einer Internationalisierungsstrategie ist die Verwaltungsspitze als treibende Kraft unverzichtbar.

Die Bestandsaufnahme hat gezeigt, dass die Stadt Mannheim auf europäischer Ebene bereits recht gut vernetzt ist. Maßgeblich hierfür sind vor allem die Partnerstädte sowie die Mitgliedschaften in diversen Netzwerken. Gerade auch die Einbindung in europapolitische Prozesse wird hierdurch unterstützt.

Schließlich hat sich gezeigt, dass sich das strategische Ziel Nr. 6 „Die zentralen Projekte „Kulturhauptstadt 2020“ und Masterplan Kreativwirtschaft erfolgreich umsetzen“ auch positiv auf die Internationalisierung der Stadtverwaltung ausgewirkt hat bzw. noch auswirkt. Der begonnene Prozess hat dazu geführt, dass die vorhandenen internationalen Kontakte eine stärkere Berücksichtigung finden und neue Kontakte und Netzwerke ausgebaut werden. Für die erfolgreiche Umsetzung des Projekts „Kulturhauptstadt 2020“ ist die erfolgreiche Einbindung in europäische und internationale Projekte und Netzwerke von zentraler Bedeutung.

7.2 Herausforderungen

Um eine erfolgreiche Europäisierung und Internationalisierung der Stadtverwaltung zu ermöglichen, gilt es aber auch eine Reihe von Herausforderungen zu bewältigen:

Interkulturelle Kompetenz, ebenso wie Fremdsprachenkenntnisse², sind keine Selbstverständlichkeit bei den Mitarbeiter/innen der Verwaltung. Oftmals existieren Berührungspunkte und eine geringe Bereitschaft, in Projekten und Netzwerken mitzuarbeiten, in denen nicht nur Deutsch gesprochen wird.

Die Abstimmung zwischen Stadtverwaltung und Metropolregion Rhein-Neckar erfolgt nicht systematisch und ist daher ausbaufähig. Die Metropolregion Rhein-Neckar ist auf europäischer Ebene und in europäischen Projekten und Netzwerken aktiv (z. B. METREX - Netzwerk der europäischen Ballungs- und Großräume). Oftmals ist die Stadt Mannheim hiervon mittelbar oder unmittelbar tangiert, etwa bei den politischen Initiativen zur EU-Strukturpolitik.

Des Weiteren ist auch der Informationsaustausch innerhalb der Stadtverwaltung (zwischen Verwaltungsspitze und den Organisationseinheiten, aber auch zwischen den Organisationseinheiten) verbesserungswürdig. Häufig wissen die einzelnen Fachbereiche nicht von den internationalen Aktivitäten anderer Bereiche, wodurch wertvolles Wissen nicht weitergegeben werden kann und mögliche Synergieeffekte nicht genutzt werden.

² Hier ist vor allem das Englische zu nennen, da es sich zum einen um die offizielle Arbeitssprache bei EUROCITIES handelt und Englisch zugleich die präferierte Sprache in fast allen transnationalen EU-Projekten ist.

Transnationale EU-Projekte erfahren nicht nur eine finanzielle Unterstützung durch die Europäische Union. Sie sind auch lohnenswert, da sie das internationale Profil einer Stadt schärfen und zum Austausch von Erfahrungen beitragen können. Die Stadt Mannheim ist zwar in mehreren transnationalen EU-Projekten vertreten, allerdings sind drei von fünf Dezernaten der Stadtverwaltung derzeit in keiner Weise in europäische Projekte mit transnationalem Charakter eingebunden. Das Europabüro hat sich daher im Zuge des Projekts „Strategische Steuerung“ zum Ziel gesetzt, die Dienststellen der Verwaltung systematisch bei der Beteiligung an transeuropäischen Projekten zu unterstützen.

Bei der Konzeption und Durchführung städtischer Projekte und Vorhaben wird die europäische bzw. internationale Dimension häufig nicht berücksichtigt, obgleich die zugrundeliegende Themenstellung sehr wohl einen Bezug z.B. zur Politik der EU aufweist. Dies ist nicht zuletzt deshalb eine Schwäche, da es für eine moderne Verwaltung „state of the art“ sein sollte, über das lokale bzw. regionale Umfeld hinaus zu denken und zu handeln.

Das Thema Europa und Internationales hat im Gemeinderat eine eher untergeordnete Bedeutung. Daher gilt es, die Bedeutung Europas für die Stadtverwaltung künftig stärker aufzuzeigen und den Gemeinderat durch geeignete Maßnahmen, etwa die Benennung europapolitischer Sprecher, in die europäischen und internationalen Aktivitäten der Stadtverwaltung einzubeziehen.

Das Thema „Internationales“ wird (derzeit) wirtschafts- und kulturlastig behandelt. Andere wichtige Themenstellungen werden hingegen nicht ausreichend berücksichtigt. Dies gilt bspw. für das Thema „Barrierefreies Europa“ und die Gestaltung der Stadt Mannheim als barrierefreie und lebenswerte Stadt in Europa.

Eine besondere Herausforderung ergibt sich aus der Tatsache, dass eine konsequente Ausrichtung der europäischen und internationalen Aktivitäten der Stadt entlang der Gesamtstrategie der Stadtverwaltung (sieben strategische Ziele) bislang nicht erfolgt. Stattdessen hängt die Beteiligung an entsprechenden Projekten und Aktivitäten von Zufälligkeiten und kurzfristigen, häufig ressourcenorientierten Betrachtungen ab.

Hinsichtlich der Aufgabenstellung des Projekts (vgl. Kapitel 1.) wurde von verschiedenen Projektteilnehmern angemerkt, dass das Projekt einer Erweiterung um Bereiche und Akteure außerhalb der Stadtverwaltung bedarf. So sollten bspw. die Potenziale der „internationalen Bevölkerung“ Mannheims sowie deren Strukturen und Netzwerke und deren Nutzbarma-

chung für städtische Zielsetzungen ermittelt werden. Die Einbeziehung von externen Akteuren für die Projektfortentwicklung scheint vor diesem Hintergrund sinnvoll.

Des Weiteren sollte klargelegt werden, dass eine stärkere internationale Ausrichtung der Stadtverwaltung eines entsprechenden Ressourceneinsatzes bedarf. Eine klare Priorisierung der internationalen Tätigkeiten im Aufgabenportfolio ist erforderlich und die bereichsspezifische Umsetzung bedeutet gleichzeitig, dass ohne Ressourcenaufstockung ggf. andere Produkte und Aktivitäten eingeschränkt bzw. wegfallen werden.

8. Organisationsmodell zur Steuerung der internationalen Aktivitäten der Stadtverwaltung Mannheims

Kerngruppe und erweiterte Kerngruppe des Projekts „Internationalisierung“ schlagen für die organisatorische Abbildung der vorgehend beschriebenen Aktivitäten und Programmlinien eine einheitliche organisatorische Struktur und die Einrichtung eines „**Büros für europäische und internationale Angelegenheiten**“ als Teil von Amt 15 (Rats- und Öffentlichkeitsarbeit) im Dezernat OB vor. Die **Aufgaben** des Büros sind wie folgt definiert:

- Wahrnehmung der vorgehend skizzierten Aufgaben in den Bereichen Europa, Internationales, Städtepartnerschaften, Städtenetzwerke, internationale Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, etc. (→ 9. Maßnahmenkatalog)
- Erarbeitung einer Strategie „Europäisierung und Internationalisierung der Stadtverwaltung Mannheims“, die entlang der strategischen Gesamtziele eine Zielbestimmung für die europäischen und internationalen Aktivitäten der Stadtverwaltung mit mehrjähriger bzw. unbestimmter Geltungsdauer vornimmt (aufbauend auf der in Kapitel 5 beschriebenen Zielbestimmung). Die Strategie wird dem Gemeinderat als I-Vorlage präsentiert. Ebenfalls wird die Gesamtverwaltung regelmäßig informiert (Intranet).
- Erarbeitung eines jährlichen Arbeitsprogramms, auf der Basis der Strategie „Europäisierung und Internationalisierung der Stadtverwaltung Mannheims“, mit konkretem Maßnahmenkatalog in Abstimmung mit dem Oberbürgermeister.
- Überwachung der Maßnahmenumsetzung und Erarbeitung eines Managementberichts („Internationale Aktivitäten der Stadt Mannheim“), der dem Gemeinderat als I-Vorlage zur Verfügung gestellt wird.

Die **Organisation** des Büros für europäische und internationale Angelegenheiten wird im Kern aus dem heutigen Europabüro gebildet. Aufgaben, Personalstellen und Sachmittel gehen entsprechend über. Die Sachmittel des EU-Büros betragen ca. € 35.000 (teilweise aus EU-Zahlungen gedeckt). Die Leitung des Büros liegt bei Herrn David Linse. Herr Linse berichtet direkt an den Leiter von Amt 15 und ist Mitglied des erweiterten Führungskreises.

Folgende **Stellen** im Europabüro sind Gegenstand der Umsetzung von Dezernat I nach Dezernat OB / Amt 15.

1x E XX (100%)

1x E XX (100%)

1x E XX (rd. 30%) – befristet, projektbezogen

1x E XX (100%)

Mit der Zuständigkeit für die Städtepartnerschaften gehen 1,5 Personalstellen (2 x E XX mit 83% bzw. 67 % - %-Sätze entsprechend den indiv. Arbeitszeiten im Verhältnis zur Arbeitszeit einer VK) von 15.3 sowie die entsprechenden Sachmittel für Städtepartnerschaften (Ansatz 2010: 66.000 €) in das Büro für europäische und internationale Angelegenheiten über. In der nahen Zukunft ergeben sich aus der Betreuung von neueren Städtepartnerschaften (Haifa, China, Türkei) voraussichtlich neue Personalbedarfe. Diese sind im Lichte der Arbeitsteilung mit den zu errichtenden Auslandskoordinatoren in den Fachbereichen zu bewerten.

- Die Arbeit des Büros wird durch eine **Steuerungsrunde** begleitet, in der Vertreter aller Dezernate sowie bei Bedarf und ggf. zeitlich befristet externe Experten vertreten sind. Die Steuerungsrunde tagt mindestens 2x pro Jahr. Die Geschäftsführung liegt bei der Leitung des Büros für europäische und internationale Angelegenheiten. Die Steuerungsrunde nimmt folgende Aufgaben wahr:
 - o Sie stellt sicher, dass das jährliche Arbeitsprogramm des Büros für europäische und internationale Angelegenheiten sowie der Maßnahmenkatalog an der Umsetzung der strategischen Ziele orientiert sind.
 - o Sie gibt wichtige Impulse für die thematische Ausrichtung der Arbeit des Büros für europäische und internationale Angelegenheiten.
 - o Die Mitglieder der Steuerungsrunde stellen des Weiteren sicher, dass die Arbeit des Büros für europäische und internationale Angelegenheiten, die im Kern eine klassische Querschnittsaufgabe ist, durch die Dezernate unterstützt wird. Dieser Aufgabenstellung gemäß muss sich die Steuerungsrunde zusammensetzen.

- Auf der Arbeitsebene wird außerdem eine **internationale Runde** eingerichtet, die ebenfalls mindestens 2x pro Jahr tagt. Alle Fachbereiche werden hierzu aufgefordert, eine/n „Auslands-Koordinator/-in“ zu benennen, der/die regelmäßig an den Sitzungen der internationalen Runde teilnimmt (s. Maßnahmenkatalog). Die internationale Runde nimmt folgende Aufgaben wahr:
 - o Informationsaustausch über die internationalen Aktivitäten der Fachbereiche (Weitergabe wichtiger Erfahrungen z.B. bei der Beantragung von EU-Mitteln)

- Bereitstellung von Vorschlägen (Themen und Projekte) für das jährliche Arbeitsprogramm des Büros für europäische und internationale Angelegenheiten
- Identifikation von Themen und Projekten in Mannheim, die sich auf internationaler Ebene darstellen lassen
- Koordination der Beteiligung an wichtigen Versammlungen internationaler Netzwerke (insb. EUROCITIES)

Die Sitzungen der Steuerungsrunde sollten zeitgleich / angrenzend an die internationale Runde stattfinden, so dass eine enge Rückkopplung gewährleistet ist.

Nach einer Zeit von 2 Jahren wird die Zusammensetzung und Arbeitsweise von Steuerungsrunde und internationaler Runde noch mal einer Überprüfung unterzogen.

9. Maßnahmenkatalog

Für die Aufstellung des Maßnahmenkatalogs, vor allem aber hinsichtlich der Priorisierung der Maßnahmen fungieren die sieben strategischen Gesamtziele der Stadtverwaltung als Leitlinien. Bei der Maßnahmenumsetzung werden sowohl der Beitrag der Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele als auch die Wechselwirkungen mit einzelnen change-Projekten (z.B. Talentstrategie) entsprechend berücksichtigt.

9.1 Koordination und Kommunikation

- Einrichtung eines Systems von „Auslands-Koordinatoren/-innen“ in den Fachbereichen: Die Fachbereiche benennen hierzu eine Mitarbeiterin / einen Mitarbeiter mit Entscheidungsbefugnis. Mit Blick auf das Querschnittsziel „Ausgewogene Beteiligung von Frauen“ werden die Fachbereiche aufgefordert, hierbei insbesondere Mitarbeiterinnen auszuwählen. Um der Zielsetzung „Einwerbung von EU-Fördermitteln“ gerecht zu werden ist es entscheidend, dass auch die Querschnittsbereiche Personal, Kämmerei und Rechnungsprüfungsamt „Auslands“-Koordinatoren/-innen“ benennen.
- Steuerung einer regelmäßig tagenden (zweimal jährlich) „internationalen Runde“, in der die o. g. „Auslands-Koordinatoren/-innen“ vertreten sind, zur Verbesserung des Informationsflusses.
- Das Büro für europäische und internationale Angelegenheiten wird zu einer Zentralstelle für die Beratung, Beantragung und administrative Umsetzung europäischer und internationaler Projekte weiterentwickelt (einschließlich der hierfür erforderlichen Ressourcenausstattung). Die Durchführung der Projekte erfolgt jedoch in der Regel in den Fachbereichen.

9.2 Beteiligung in internationalen Netzwerken

- Neuausrichtung und –bewertung der vorhandenen Netzwerkmitgliedschaften (Kündigung von Mitgliedschaften ohne nennenswertes Engagement der Stadt und ggf. Beantragung neuer Mitgliedschaften) unter Berücksichtigung der strategischen Gesamtziele der Stadt Mannheim
- Festlegung von Schwerpunkten für die Beteiligung an internationalen Netzwerken (v.a. hinsichtlich EUROCITIES)

9.3 Personalentwicklung

- Coaching Englisch für Mitarbeiter/innen, die in internationalen Projekten und Netzwerken tätig sind bzw. tätig werden sollen
- Identifikation von Mitarbeiter/innen mit guten Fremdsprachenkenntnissen
- Schulungen zu bestimmten europapolitischen und –rechtlichen Themenfeldern: EU-Förderprogramme, Entwicklung europäischer bzw. internationaler Projekte etc.
- Fortbildung interkulturelle Kommunikation bzw. Kultur-Management

9.4 Informationsmanagement für politische Entscheidungsgremien

- Benennung europapolitischer Sprecher in den Gemeinderatsfraktionen, Gemeinderat für europäische und internationalen Themenstellungen sensibilisieren

9.5 Einbeziehung der Wirtschaft

- Umsetzung der neuen wirtschaftspolitischen Strategie auf internationaler Ebene
- Etablierung eines Systems von Wirtschaftsbotschaftern
- Evaluierung regionaler Unternehmen in anderen Ländern
- Intensivierung der Zusammenarbeit mit den Außenwirtschaftseinrichtungen des Landes BW (Wirtschaftsministerium, Baden Württemberg international bw-i)

Option: World Trade Center

Die Projektkerngruppe hat darüber hinaus die Möglichkeit der Einrichtung eines so genannten „World Trade Centers“ in Mannheim erörtert. Weltweit existieren ca. 300 dieser von der World Trade Centers Association (WTCA) anerkannten Welthandelszentren. Ggf. könnte ein solches Zentrum der Wirtschaft mit dem Projekt „Mannheim 21“ verknüpft werden. In einer solchen Einrichtung könnten die internationalen Aktivitäten, zumindest insoweit sie die Wirtschaft betreffen, ausgelagert werden.

Da ein solches Projekt jedoch nicht kostenneutral und kurzfristig umgesetzt werden kann, stimmt die Projektkerngruppe darin überein, das Vorhaben zunächst nicht prioritär zu betreiben.

9.6 Vernetzung mit der Metropolregion Rhein-Neckar

- Strukturierung der Kommunikation und Koordination mit der Metropolregion in europäischen und internationalen Angelegenheiten

9.7 Professionalisierung der internen Organisation

- Einrichtung eines zentralen Travelmanagementsystems
- Einrichtung einer „Gastwohnung“ für Gäste der Stadt / städtischer Einrichtungen aus dem Ausland

9.8 Projekte

- Aufbau eines europäischen Netzwerks „Creativity“ als EU-Projekt
- Intensivierung des internationalen Jugendaustauschs und Weiterentwicklung internationaler Jugendprojekte
- Durchführung europäischer Events in Mannheim (z. B. EUROCITIES Culture Forum)
- Etablierung von Großveranstaltungen aus Mannheim auf internationaler Ebene
- Umsetzung von internationalem Recht in der Stadtverwaltung, z.B. UN-Konvention zur Gleichbehandlung mit von Menschen mit Behinderungen

Generell bedarf es klarer Aufträge der Verwaltungsspitze hinsichtlich der Vorbereitung und Durchführung dieser Projekte.

10. Ausblick

Die Projektziele wurden durch die Erstellung dieses Abschlussberichtes und der damit verbundenen Organisationsverfügung erreicht. Das Büro für europäische und internationale Angelegenheiten wird seine Tätigkeit zum 1.9.2010 aufnehmen.